למה חשוב להעריך את המידע העסקי ? / אורי שטרית

חברת התרופות הבינלאומית "אספירין" מתכוונת לחדור לשוק הישראלי , בדרך של רכישת רשת בתי המרקחת המובילה בישראל "Pharmacy". ידיעה זו הונחה של שולחנו של מנכ"ל חברת "אקמול", יצרנית התרופות הגדולה בישראל, שסימנה זה מכבר את רשת בתי המרקחת, כיעד אסטרטגי לרכישה ברבעון הקרוב. הידיעה המרעישה הופצה למנכ"ל "אקמול", ע"י מנהל המודיעין העסקי בחברה.
מנכ"ל החברה, לא נשאר אדיש. " מירי, בטלי את הפגישות להיום וזמני בדחיפות את ההנהלה המצומצמת של החברה", הורה למזכירתו. ההנהלה התכנסה בחדר הישיבות. המנכ"ל הציג בפניהם את הידיעה. מנהל המודיעין העסקי, חזר על הידיעה כלשונה. הנוכחים התבקשו לבחון את משמעות הידיעה והשלכותיה על הפעילות העסקית של החברה.
כל מנהל בתחומו, נדרש להכין תוכנית פעולה, שנועדה לבלום את החדירה המתוכננת של "אספירין". סמנכ"ל הכספים נדרש להקצות תקציב מיוחד ע"ח פרויקטים קיימים. רוח תזזית אחזה בחברה.
בישיבה נוספת שכונסה באותו הרכב, הוחלט להקדים את הרכישה המתוכננת של Pharmacy. הנהלת "אקמול" השתכנעה, להגדיל את סכום הצעת הרכש המקורית, שיש בה להבנתה, לבלום את תוכניותיה של "אספירין". חמושים בעורכי הדין, נפגשו נציגי הצדדים לטכס החתימה על העסקה. כולם היו מרוצים. דבר העסקה פורסם בכל אמצעי התקשורת. רק אז נודע ל"אקמול" ש"אספירין" לא התכוונה כלל לרכוש את Pharmacy. זה היה מאוחר להתחרט. המחיר המופקע שולם .

אילו מנהל המודיעין העסקי, לא היה מסתפק בישיבה הראשונה, בהצגת הידיעה כלשונה והיה משקיע מאמץ נדרש ונוסף בהערכת הידיעה בטרם הפצתה , הוא היה חוסך בוודאי מהמנכ"ל שלו את הנפילה למלכודת שזומנה לו.

כיצד היה על מנהל המודיעין העסקי לטפל בידיעה ?

א. בדיקת מהימנות המקור:

אם הידיעה התקבלה ממקור אנושי, היה עליו לקבל תשובה על השאלות הבאות:
- האם המקור קבוע או מזדמן - אם הוא קבוע, מהי איכות הידיעות שהעביר עד כה. אם המקור מזדמן, האם ניתן לתמוך את המידע שהתקבל ממנו, בדבר מה נוסף, כמו מסמך מקורי, והצלבה עם מקורות אחרים לאימות או להזמת הידיעה.
- מה המניע שלו להעברת הידיעה – נקמה במעביד, רווח כספי, טובה אישית למפעילו.
- באלו נסיבות קיבל את הידיעה – עדות ישירה, עדות שמיעה, באירוע חברתי, בישיבת עבודה בחברה, האם ראה מסמך מקורי.
- מה המעמד של המקור – האם הוא עובד בחברת היעד ועד כמה המקור בחברה ועד כמה הוא מקושר ונגיש. אם אינו עובד בחברת היעד, מהו הקשר שלו עם החברה.
- האם המקור קיבל את הידיעה באופן ישיר או מגורם אחר (מבוע)
- האם יתכן שהמידע כוזב (דיסאינפורמציה) – קיימת אפשרות שהמידע כוזב או מטעה וסופק במתכוון ע"י המקור או למקור, במטרה לגרום נזק לארגון,שמקבל את הידיעה.
- מתי המקור קיבל לראשונה את הידיעה וכמה זמן חלף עד שהעבירה למפעילו.
- האם הידיעה הינה מסכת עובדות בדוקות, או דברי פרשנות של המקור לידיעה כללית ולא ממוקדת.

אם הידיעה התקבלה ממקור לא אנושי כמו, אמצעי תקשורת, פרסומים, כתבי עת מקצועיים, הודעות של רשויות ממלכתיות, מאגרי מידע ציבוריים ופרטיים או אז, יש לקבל תשובות לשאלות הבאות:

- האם הידיעה פורסמה בעיתון או בכתב עת מקצועי שמתמחה בתחום הרלבנטי לידיעה.
- האם לכותב הידיעה רקורד חיובי ואמין לאורך זמן.
- האם הידיעה פורסמה בלעדית בכתב עת ספציפי, או שמא פורסמה בכל אמצעי התקשורת.
- האם הידיעה התקבלה מתוך חקירה רשמית או במסגרת עדות בבית המשפט.
- האם הופצה הידיעה באינטרנט – באיזה אתר, האם בפורום מקצועי שנוהג לדון בסוגיה הנדונה.
- האם נמסרה הודעה רשמית לרשות ולבורסה לניירות ערך, מטעם החברות המעורבות.

ב. מהימנות המידע

בדיקת מהימנות המידע, חופפת ומשלימה לבדיקת מהימנות המקור. על מנהל המודיעין העסקי לבדוק את הסוגיות הבאות:

- לוודא שהידיעה ברורה ומובנת בכל היבט, כלכלי, טכנולוגי, כספי וסטטיסטי.
- לאתר ידיעות, פרשנויות וכתבות רקע נוספות, שיש בהן לגבש תמונה עדכנית ומפורטת, בהקשר לידיעה שהתקבלה.
- האם במידע הקיים במערכת של הארגון, קיים מידע נוסף, שיש בו להצביע על המהלך המתוכנן כעולה מהידיעה.
- יש להשלים על פי הצורך את המידע החסר והלא ברור, באמצעות מומחים רלבנטיים מתוך הארגון.
- לבדוק שיש היתכנות הגיונית ומעשית למשתמע מהידיעה. למשל: האם סביר להניח שבמצב הפוליטי – בטחוני שמדינת ישראל שרויה בו, חברה בינלאומית תסתכן בכניסה לשוק הישראלי.

אם וכאשר הושלמה הבדיקה לפי המתכונת המפורטת מעלה , בדיקת המקור והמידע שהתקבל, וגובשה הערכה ממוקדת של המידע על השלכותיו הרלבנטיות, ניתן לפעול להערכתנו בדרכים הבאות:

א. לדרג את ההערכה לפי רמת האמינות של הידיעה, בכפוף לכללי הבקרה שהומלצו לעיל. להפיץ את הידיעה למנכ"ל החברה , בצירוף ההערכה המדורגת, עם המלצות לפעולה .

ב. אם הידיעה מעורפלת ולא ניתן לאמת אותה בדרך של הצלבה ממקורות מידע נוספים, אפשר להפיץ אותה ליודעי דבר בארגון, ולבקש את הערכתם לאמינות ואמיתות הידיעה.

ג. אם לאחר ביצוע תהליך ההערכה של המידע, מתברר למנהל המודיעין העסקי, שהידיעה היא בעלת מהימנות נמוכה, עליו בכל זאת לשקול, בהתאם למדיניות הארגון ועל פי החשיבות לכאורה של המידע, האם להעביר את המידע והערכה הצמודה לו, למנהל הארגון.

לסכום נבהיר, שמטרת ההערכה של המידע העסקי היא, לעמוד על שימושיות הנתונים ועל שימושיות המקור. הערכת הנתונים היא השלב הטכני האחרון בתהליך. ידיעה שעברה את שלב ההערכה, הופכת למידע שימושי. הערכת הנתונים והמקור קובע פרופ' בנימין גלעד בספרו "מודיעין עסקי ככלי ניהולי" היא, בקרת האיכות של המודיעין העסקי. עם בקרה הולמת למידע , אנו סבורים, שמנהלי החברות יקבלו מידע איכותי, אמין ושימושי, הנחוץ כל כך, לניהול עסקים מוצלחים, בעידן של תחרות אגרסיבית, בזירת צפופה בשחקנים רבים.

אורי שטרית, מנכ"ל אינפו – פיילס בע"מ – המתמחה באיסוף מידע ובייעוץ מודיעיני